



Dødsmart effektivisering

Hedlund, Frank Huess

Published in:
Weekendavisen

Publication date:
2011

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Hedlund, F. H. (2011). Dødsmart effektivisering. *Weekendavisen*, 7.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kan markeder regulere sig selv? - et eksempel fra atomkraftindustrien

af Frank Huess Hedlund

I hvor høj grad kan virksomheder eller markeder holde selvjustits? Det er et gammelt, men stadig aktuelt spørgsmål efter det finansielle kollaps i 2008 og det enorme olieudslip i den Mexicanske Golf i 2010, for bare at nævne to.

Atomkraftindustrien er også interessant i denne debat. Ligesom finansielle nedsmeltninger er det indlysende, at et uheld med udslip af radioaktivitet har almenvellets interesse. Et uheld vil også være ødelæggende for industrien selv. Dette var læren efter ulykken på Tremileøen i 1979, som gjorde atomkraft til en paria og reelt satte en stopper for udbygning af a-kraft i den vestlige verden. Med så meget på spil må man forvente, af netop denne sektor opfører sig yderst forsigtigt og med en betydelig grad af intern selvjustits.

Dette er baggrunden for en tankevækkende undersøgelse af Northeast Utilities foretaget af MacAvoy og Rosenthal fra Yale School of Management. I begyndelsen af 1980'erne var Northeast blandt de 20 største energiselskaber i USA med både nukleare og fossile kraftværker. Northeast havde en sund, omend ikke prangende økonomi, en glimrende driftsstatistik og blev anset som førende i USA på teknik og sikkerhed. Men i 1986 besluttede ledelsen, med hjælp af konsulenter fra McKinsey, at lancere en aggressiv effektiviseringsstrategi.

Ti år senere lå økonomi og teknik i ruiner. Drifts- og sikkerhedsproblemer havde medført samtidigt stop på tre af selskabets a-kraftværker og tab af 40 procent af produktionen. Tilsynsmyndigheden NRC (Nuclear Regulatory Commission) tillod ikke genstart, før forbedringer for over en mia. dollars var gennemført. For at kunne opfylde sine forsyningsforpligtigelser måtte Northeast købe dyr strøm på spotmarkedet med det resultat, at selskabet gik konkurs, blev opløst og stumperne solgt. Nok så væsentligt erkendte Northeast sig skyldig i 25 strafferetslige sikkerhedsbrud og blev idømt en rekordbøde på 5 mio. dollar, den største i NRCs historie.

MacAvoy og Rosenthal er økonomer og derfor primært interesserede i de strategiske beslutninger, besparelser, slankning af personalestab, rekordstore overskud, store bonusser til ledelsen, det senere kollaps, og hvad de generelt omtaler som ødelæggelsen af selskabets værdier. På deres lidt tørre facon noterer de, at resultatet, omend slemt, kunne have været værre, hvis effektiviseringsstrategien også havde medført et reaktoruheld med udslip af radioaktivitet. Muligheden var absolut til stede. Hvordan i alverden kunne det komme så vidt?

I begyndelsen af 1980'erne så Northeast mørke skyer i horisonten. Energisektoren skulle dereguleres og åbnes for konkurrence. Northeast havde et strukturproblem på grund en høj andel af dyr a-kraft, i forhold til konkurrenternes fossile kraftværker. Det nødvendige svar var benhård omkostningskontrol. Drift, vedligehold og den tekniske stab måtte reduceres. Alt blev undersøgt efter skabelonen: Kan vi: gøre det mindre hyppigt?, holde helt op med at gøre det?, reducere kvaliteten? osv.

Årlige besparelser på 50-70 mio. dollar slog direkte igennem på bundlinjen, mens bivirkningerne kun langsomt viste sig, herunder en stigning i antal uplanlagte driftsstop som følge af nedbrud og sikkerhedsproblemer.

Det alvorligste nedbrud skete i 1993 på a-kraftværket Millstone 2. En ventil i reaktorens kølevandskreds var utæt. En udskiftning ville kræve et dyrt stop på to uger. Derfor valgtes en midlertidig løsning uden stop, hvor der bores en kanal ind i ventilen, injiceres en tætningsmasse, hvorefter kanalen lukkes ved såkaldt ball-peening, ved slagvirkning fra en pneumatisk hammer. Det belaster både ventil og rørføring. Tætningen holdt kun kortvarigt, og måtte gentages. Efter omkring 30 (*tredivet!*) gentagelser knækkede noget af ventilen, hvilket udløste et nødstop af a-kraftværket. Ifølge NRC kunne hændelsen potentielt have medført en Loss of Cooling Accident (LOCA), med nedsmeltning af kernen.

Northeast, igen støttet af McKinsey, lancerede samme år nye effektiviseringer, og kunne i 1994 præsentere en rekordstor forbedring af regnskabet og nye store bonusser til ledelsen. Tilsynsmyndigheden NRC var i stigende grad bekymret over driftsstop og chikane af ansatte, der påpegede sikkerhedsproblemer. NRCs øverste chef havde direkte kontakt med Northeast's bestyrelse i 1995, og der var uhørt kritik fra INPO, en organisation nedsat af a-kraftindustrien selv for at holde selvjustits. Northeast svarede igen i 1996 med en "re-engineering"-kampagne, som skulle give nye besparelser, herunder reducere investeringerne med 40 procent over de næste fem år. Northeast kom på forsiden af Time, hvilket udløste en mediestorm og voldsom kritik af NRC for passivitet. Kort efter fik tre a-kraftværker driftsstop, og NRC tillod ikke genstart uden omfattende forbedringer. Derved var scenen sat for konkurs og opløsning.

MacAvoy og Rosenthal betragter to mulige forklaringer på selskabets kollaps. Den ene er, at Northeast selv var ved at rette op på en fejlslagen strategi og formentlig havde kunnet gennemføre dette, hvis altså ikke utidig indgriben fra NRC havde forhindret genstart af de tre a-kraftværker. I denne model er det altså et myndighedssvigt og "samfundets skyld", at Northeast gik ned. Alternativforklaringen er, at Northeast var ude af stand til hensigtsmæssigt at prioritere kortsigtede sikre gevinster og langsigtede mulige tab, koblet med en uheldig bonusstruktur, der forvrængede ledelsens dømmekraft. MacAvoy og Rosenthal er ikke i tvivl: de kortsigtede gevinster var for fristende.

Ud fra et snævert økonomisk synspunkt gik Northeast konkurs som fortjent. Problemet er bare, ligesom for finanssektoren, at en nedsmeltning også har bredere interesse, at omkostningerne ikke bæres af dem, der skaber problemerne, samt at gevinster udbetalt på falsk grundlag ikke kan kræves tilbage. Under alle omstændigheder er denne case vigtig i diskussionen om markeders evne til at holde selvjustits, og om hvilken regulering og kontrol, der er nødvendig.

Paul W MacAvoy, Jean W Rosenthal (2005) *Corporate profit and nuclear safety. Strategy at Northeast Utilities in the 1990s*. Princeton University Press

Frank Huess Hedlund (civilingeniør, PhD, MBA) arbejder i COWIs risikoanalysegruppe og er ekstern lektor i risikomanagement på Danmark Tekniske Universitet.

5.934 anslag inkl. mellemrum (875 ord)

Indlæg blev bragt i Weekendavisen, 11 feb 2011, Ideer, p7, under overskriften "Døds smart effektivisering"